

## **Hacia el perfeccionamiento empresarial: un enfoque gerencial.**

Dr. C Humberto Blanco Rosales

Profesor Titular y consultor de empresas, CEEC, UH

Mayo del 2011

### ***Dedicatoria***

*Este trabajo debió ser leído por alguien que ya no está físicamente.*

*A su memoria dedico este intento. Gracias, Lare.*

### **Introducción**

Desde hace más de 50 años, el tema de la gestión y dirección efectivas de la empresa estatal en Cuba ha sido uno de los más discutidos, controversiales y no resueltos. Abordado bajo diferentes perspectivas desde el punto de vista académico y también con diferentes concepciones en la conducción económica, modificadas o retomadas en el transcurso de todo ese tiempo, continúa siendo una suerte de asignatura pendiente, pero no por ello un asunto menos acuciante y retador. Sobre todo en el momento actual.

Asistimos hoy en Cuba a un proceso de actualización y transformaciones de su modelo económico, decisión estratégica condicionada por eventos externos y circunstancias coyunturales adversas, pero sobre todo, determinada por fallas estructurales internas.

Esa transformación debe facilitar un camino, esta vez sin retroceso, hacia la liberación del potencial de las fuerzas productivas con una economía más descentralizada, donde interactúen diversos actores económicos y formas de propiedad hasta hoy contenidas, así como cambios de forma y de fondo en el rol del estado, sus organismos globales y ramales y otras instituciones.

En el ámbito empresarial en particular, se rescatan o introducen temas de fondo como la autonomía en la gestión, la liquidación de empresas irrentables, la formación y empleo de fondos descentralizados a partir de las utilidades, el

manejo del capital de trabajo y las inversiones y la fijación de precios, entre otros asuntos .

No es propósito de este trabajo evaluar a fondo los múltiples factores contextuales que han condicionado que la eficiencia, rentabilidad y competitividad proclamada y buscada por tanto tiempo no se hayan convertido en rasgo distintivo del sistema empresarial estatal cubano.

Algunas ideas al respecto, sobre todo en términos de los rumbos a seguir en el futuro, forman parte de la mencionada actualización, que debe tanto diseñar los cambios necesarios de hoy, como encarar en lo adelante su mejora continua. Esa actualización debe asumir la dialéctica entre fuerzas productivas y relaciones de producción desde una perspectiva sistémica, más participativa, descentralizada, abierta al entorno cambiante y multivariable.

Sin transformar concepciones y actuaciones prevalecientes acerca de la dirección de la economía, así como el papel y funciones de todas las instituciones implicadas, no habrá cambios de fondo en la gestión empresarial. Y sin cambios sustantivos en la gestión y resultados de las empresas estatales, no habrá viabilidad del proyecto socialista, ni crecimiento económico ni desarrollo sustentable en Cuba. Es, al decir de los matemáticos, condición necesaria, aunque no suficiente. Esos cambios sustantivos sólo pueden hacerse en sistema, desde el entorno hasta la propia empresa, con equipos directivos eficaces.

De lo que se trata en estas líneas es de retomar algunas invariantes de la administración y resultados de trabajos precedentes del autor que revisitados, conservan vigencia, abordar enfoques de la gerencia contemporánea, y desde esa perspectiva, hacer una contribución al debate acerca del perfeccionamiento de una empresa, desde un plano de análisis gerencial.

## **Perfeccionar el perfeccionamiento**

El proceso de perfeccionamiento de la empresa estatal en Cuba ha tenido sus expresiones más recientes en 1998 con la promulgación del Decreto Ley 187 y su transformación posterior en los Decretos Ley 252 y 281 del 2007.

Un análisis comparativo reciente de estos documentos (*Díaz y Echevarría, 2009*) indica cambios sustantivos en los principios y objetivos del proceso, así como un incremento de los subsistemas, funciones, prescripciones, base normativa y documentos a elaborar, todo ello como reflejo del conflicto entre la recentralización de la economía operada a partir del 2004 y los enunciados originales del Perfeccionamiento Empresarial. No era posible operar el proceso con bases que entraban en franca contradicción con ese contexto. Ello fue determinante en la sustitución del DL 187.

El trabajo antes mencionado también arroja, para el caso de las organizaciones empresariales incluidas, que sus expectativas no se han cumplido plenamente y que no se aprecian mejoras notables respecto a su desempeño precedente o situación de partida. Otras fuentes de información, derivadas principalmente de entrevistas informales, entrenamientos y consultorías realizadas por el autor de esta ponencia apuntan en esta misma dirección, fundamentalmente al efecto insuficiente sobre la remuneración de los trabajadores y la calidad de los bienes y servicios.

En no pocos casos, también de acuerdo con este estudio, los principales directivos no se sienten líderes de las transformaciones, en parte por la excesiva reglamentación que se establece en el Decreto 281, que predetermina el contenido y la forma de perfeccionar, así como las limitaciones expresadas en las funciones de los directores de empresa, quienes se ven limitados prácticamente a administrar los recursos más que a dirigir a la organización. No se trata solamente de tener más facultades, sino de cuáles son.

También se incluyen como limitantes el peso de factores externos a la gestión de las empresas que inciden en el mantenimiento de los requisitos y principios del perfeccionamiento y en su ejecución efectiva, el más notorio de ellos la

inestabilidad en los suministros de materias primas e insumos de origen importado. Así mismo, se mantienen problemas señalados en estudios anteriores (*Echevarría, Blanco, 2002*), sobre la disonancia entre las empresas aplicando el perfeccionamiento, sus proveedores y clientes que aún no lo aplican, así como con sus organismos superiores. En resumen, asincronías del sistema empresa en su interacción con el sistema entorno.

Cifras manejadas por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (*Juventud Rebelde, 3 de julio 2010*) revelan que para esa fecha en Cuba existían 2 734 empresas, de las cuales 1031 estaban implicadas en diferentes etapas del sistema de gestión, lo que representa, aproximadamente, el 38 por ciento del total. Aunque en términos de ingresos, aportes en divisas y otros indicadores estas empresas aportan la proporción mayoritaria, lo cual define claramente la importancia de las que están, dada la situación económica del país, a todas luces estos resultados son insuficientes.

Y valdría preguntarse, una vez más, qué pasa con el 62 % restante, además de la carencia de estudios que demuestren mediante análisis comparativos la evolución favorable de los resultados en dichas empresas antes y después de aplicar el perfeccionamiento, haciendo abstracción de otras posibles causas. Aunque sin duda es un resultado favorable, no sólo los crecimientos en indicadores económicos de corto plazo deben ser asumidos como sinónimo de mejora sostenible

También, para medir con mayor precisión, sería conveniente determinar el nivel de partida existente en aquellas que se involucraron. Y si las que no están, necesariamente, tienen indicadores por debajo de las que están aplicando el perfeccionamiento.

Se percibe que la dinámica de este proceso se ha ralentizado y al menos en el plano de intercambios personales que se derivan de los procesos consultivos en los que se participa, se aprecia cierta falta de interés o resistencia por involucrarse en el mismo, en lo que puede estar incidiendo la pérdida de autonomía presente en los DL 252 y 281, la mayor cantidad y complejidad de documentos a presentar, y la posible falta o pérdida de requisitos para

involucrarse, como la contabilidad certificada y un tema tan recurrente y crítico como tener insumos asegurados de forma oportuna.

Desde la perspectiva del autor, una de las direcciones principales para “perfeccionar el perfeccionamiento”, cuyo papel en la búsqueda de una mayor efectividad de la empresa estatal no puede dejar de reconocerse, radica en reconsiderar dos asuntos: la imposición estandarizada y al detalle de su contenido desde fuera del sistema objeto de mejora, y el hecho de que se ha concebido mediante un enfoque orientado hacia los subsistemas funcionales de la empresa.

### **El subsistema gerencial como regulador de la mejora organizacional**

Existe un consenso general en la teoría y la práctica de la dirección de que entre los factores más importantes del éxito de una empresa se encuentran la constante orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas, la innovación y mejora continua de productos y procesos, la apertura al aprendizaje y el alto rendimiento y compromiso de sus trabajadores. El dominio de esos factores posibilita la obtención de los resultados necesarios para la reproducción ampliada de la empresa y de la sociedad.

De acuerdo con el enfoque socio técnico, cualquier organización está conformada por los siguientes subsistemas:

**Subsistema técnico:** representa el aspecto técnico / económico de la organización, su estructura tangible. Incluye los flujos de las operaciones, la ejecución de las tareas habituales de acuerdo con los procesos tecnológicos, el equipamiento e instalaciones de la organización.

**Subsistema humano:** representa una parte importante de la estructura intangible de la organización y está asociada, obviamente, al factor humano en el trabajo. Incluye la cultura organizacional, las interrelaciones personales, las rutinas organizacionales, los procesos de aprendizaje, actitudes, motivaciones, la dinámica de grupos, los conflictos y otras variables.

**Subsistema administrativo o gerencial:** *representa el subsistema aglutinador*, coordinador y responsable de la conjugación armónica de los requerimientos propios de los subsistemas mencionados. Bajo su rectoría, es que las organizaciones pueden dejar de ser una simple suma mecánica de partes, estructuras y funciones para alcanzar sus fines.

Contiene la labor gerencial expresada en las funciones y roles que asumen los directivos y jefes al ejercer su responsabilidad, la estructura organizativa de dirección, planes y objetivos, la organización y control de actividades, entre otros. Ejerce la función de regulación y mejora del sistema objeto de la dirección, en el caso que nos ocupa, la empresa.

Corresponde a este subsistema la tarea de la sostenibilidad interna del sistema total dirigido, entendida como la capacidad propia de preservar e incrementar sus logros, de ser efectiva y consistente en la interacción con su entorno y de confirmar cotidianamente una gobernabilidad que se traduzca en una cada vez más alta eficiencia y eficacia (*González, 2007*)

Es un hecho comprobado en la práctica de la administración empresarial el que, bajo similares condiciones, restricciones y oportunidades dentro del mismo sector de negocios y el entorno general en que se desempeñen, hay empresas que desarrollan un oficio y ventajas sostenibles que les garantizan la supervivencia y el éxito, a diferencia de otras que desaparecen o se sostienen gracias a subvenciones estatales

Una explicación para ello está en el factor gerencial. La efectividad gerencial, entendida como la capacidad de este subsistema de lograr resultados acordes con los objetivos organizacionales y en correspondencia con los requerimientos de los demás subsistemas, constituye un factor decisivo que puede hacer la diferencia entre resultados y esfuerzos.

Visto de esta forma, el proceso de perfeccionamiento de una empresa es ante todo un *proceso originado y sostenido desde dentro*, en el cual el macro entorno como sistema más amplio con sus variables económicas, político-legales, ambientales, socioculturales y tecnológicas, junto con las exigencias propias de su sector de negocios deben jugar el rol de impulsores del cambio

con regulaciones y especificaciones indispensables, pero no prescribir detalladamente en términos funcionales los procedimientos, medios ni enfoques para hacerlo.

Cuando se procede de esta forma, se está reemplazando al sujeto de la transformación, quien queda como mero ejecutor de un cambio diseñado desde fuera del sistema organizacional.

Baste señalar para argumentar la anterior afirmación que cada sector de actividad en la producción de bienes y servicios tiene sus particularidades tecnológicas, económicas, culturales, operacionales, sus fuerzas impulsoras, sus clientes, todo lo cual le confiere un contenido específico que lo diferencia de otros y conforma “reglas del juego” que determinan que una empresa que se desempeña en ese sector sea exitosa.

Esas reglas varían de sector a sector y, vistas en su dinámica, se modificarán con el tiempo. Su dominio y empleo son responsabilidad de la gerencia, que sistemáticamente debe identificar y reevaluar los fundamentos de su negocio específico y convertir esa noción en acciones que la posicionan de forma sostenible, introduciendo las mejoras necesarias y acordes con sus especificidades.

En resumen, la empresa debe desarrollar capacidades propias de perfeccionamiento, siendo su subsistema gerencial el encargado de explorar, diseñar e implementar las vías para hacerlo, a fin de asegurar su sostenibilidad interna y el cumplimiento de su responsabilidad en las dimensiones económica, sociopolítica y ambiental, bajo exigencias críticas mínimas que el entorno ha de establecer.

### **✚ Algunos enfoques de la gerencia contemporánea (y no tan contemporánea) como vías del perfeccionamiento empresarial**

En la Administración como ciencia y como arte suelen aparecer conceptos, tendencias, enfoques sujetos a varias (y no pocas veces opuestas) interpretaciones y aplicaciones, y todo un arsenal de herramientas, recomendaciones, metodologías encaminadas a buscar una mayor efectividad de la gestión, que suelen reemplazarse entre sí y ser presentadas casi como

remedio universal para todos los males de las organizaciones y su administración. Y al reemplazarse, se suele desechar lo perdurable y valioso de enfoques precedentes.

O, en el otro extremo, una aplicación simultánea e indiscriminada de varios enfoques de forma aislada, lo que trae sólo confusión y frustración entre quienes las aplican y no logran la mejora prometida. Y rechazo a experimentar nuevos enfoques.

Más que emprender una evaluación a fondo de semejante mosaico, se pretende abordar en síntesis algunos enfoques para la dirección de la empresa que tributan a su sostenibilidad, tal y como aquí se ha utilizado el término. Una explicación a fondo del contenido de estos enfoques, rebasaría la intención de este trabajo y alargaría en exceso su extensión, además de que existe suficiente información sobre los mismos.

Para su inclusión se ha tenido en cuenta su carácter integrador, su perdurabilidad y consenso dentro de la teoría y práctica de la Administración, y su impacto sobre aspectos vitales de la gestión empresarial, así como sobre otros enfoques o tendencias de la administración. Son los que a continuación se relacionan:

**Gestión por procesos:** la organización como redes de procesos, con equipos de trabajo alineados para su ejecución y mejora, en coexistencia con las funciones y la estructura organizativa correspondiente

**Dirección Estratégica:** proceso de formulación de un concepto de la organización, conversión del concepto en resultados que aseguren un desempeño superior sostenible y la puesta en práctica de las vías o cursos de acción para lograr esos resultados en interacción con el entorno cambiante

**Aprendizaje Organizacional:** proceso de interacción entre los 3 niveles organizacionales básicos (individuo, equipos y la entidad en su conjunto) que comprende la adquisición, difusión y utilización de conocimientos útiles para la organización, con una marcada intencionalidad hacia la mejora del desempeño

**Control interno:** proceso de autorregulación del sistema dirigido que abarca todas las esferas de su gestión y reduce o limita los riesgos inherentes al funcionamiento del sistema en sus operaciones

### ✚ La gestión por procesos

Toda organización puede ser descrita como un conjunto de procesos<sup>1</sup> más o menos interrelacionados, que involucran una o varias partes de la organización. Los procesos más complejos e importantes fluyen por toda la entidad e implican a diferentes personas en diferentes departamentos y niveles jerárquicos, atravesando las fronteras funcionales tradicionales y obligando a establecer relaciones de cooperación y complementación entre las funciones, rectoradas por el funcionamiento y mejora de los procesos que las relacionan.

La gestión por procesos constituye la base de varios enfoques de amplio uso y divulgación en el mundo de la administración contemporánea, entre las cuales destacan las normas ISO, la gestión por competencias y los procesos de mejora continua y aprendizaje organizacional entre otros, todos los cuales reconocen explícitamente la necesidad de aplicarla para llevar a vías de hecho sus propuestas y modelar los resultados esperados en la mejora de la gestión (García, Medina, Nogueira, Quintana, 2006)

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente y documentada de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno como externo
- Responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costos, calidad, productividad, tiempos, aspectos medioambientales, seguridad y salud laboral, clima )

---

<sup>1</sup> Se entiende por proceso una secuencia ordenada de actividades interconectadas, en la que se realizan ciertas *transformaciones* a uno o más insumos (*entradas*), para obtener uno o más resultados (*salidas*)

- Equipos interfuncionales encargados de la normalización, seguimiento y mejora de los procesos a ellos asignados

Así, la gestión por procesos constituye una forma diferente de administrar el sistema empresa, la cual debe complementar y enriquecer a la administración basada en las funciones, integrando y gestionando equipos multifuncionales para describir, diagnosticar, mejorar los procesos y medir los resultados, y hacer los ajustes correspondientes en funciones, facultades, contenido de puestos de trabajo, entre otros asuntos.

No se trata de que las estructuras organizativas desaparezcan, con su división de funciones, atribuciones y responsabilidades, la especialización y relaciones jerárquicas asociadas.

Pero la gestión por funciones diluye la responsabilidad y control por los resultados finales, ocasiona demoras, ruidos en la comunicación, el predominio de intereses departamentales por encima del cliente y de la empresa, en el que cada departamento trata de lograr su óptimo local demostrando por separado su supuesta efectividad, proliferando actividades que realmente no aportan valor. Pero el proceso total está plagado de contradicciones, espacios vacíos, ambigüedades, duplicidades y otros fallos en los intercambios de recursos e información entre funciones o departamentos.

Con ello se evidencia una vez más una vieja verdad de la teoría de sistemas: la suma mecánica de las partes no es igual al sistema total. Y eso es válido para la suma de mejoras parciales o funcionales: no por hacerlas se mejorará el sistema total. Las mejoras sustanciales de tiempo, costo y calidad están en los procesos, no en las funciones per se. La dirección empresarial debe hacer coexistir ambos enfoques, adoptando formas que institucionalicen establemente la gestión por procesos.

Estudios recientes sobre la utilización de la gestión por procesos en varias entidades empresariales donde se involucraron más de 140 especialistas de calidad de dichas entidades (*Ramírez, 2011: 5*), arrojan que en tanto principio para la elaboración de sistemas de gestión de calidad, el enfoque basado en procesos fue evaluado como uno de los de menor puntuación, producto de

factores tales como la prevalencia de una cultura orientada a la estructura y funciones y la falta de documentación y de mediciones e indicadores de eficacia de los procesos.

### **Aprendizaje Organizacional**

Los asuntos relativos a las llamadas “organizaciones que aprenden”, sus rasgos distintivos y los procesos que conforman su aprendizaje, se han mantenido desde los años 90 como un tema de interés por su significado para la gestión de las organizaciones contemporáneas, la que se orienta cada vez más al manejo eficaz de los activos intangibles en el contexto de una economía global donde la generación, difusión y uso eficaz del conocimiento asumen una importancia creciente.

Tal manejo trae nuevos requerimientos a las empresas, en tanto que protagonistas principales en la obtención de bienes y servicios, requerimientos que incluyen la entronización de diversas formas y rutinas donde se manifieste, la intención estratégica de toda la organización y su gerencia de aprender y poner en práctica lo aprendido en función de un desempeño superior.

Así, en las Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, (CITMA, 2002: 11) se reconoce el papel de las empresas y de otras organizaciones de base al señalar que: “La unidad organizativa básica para ejecutar la gestión del conocimiento es aquella con objetivos, misión y visión propios y con independencia económica, al menos relativa”...

Las diferentes y numerosas aproximaciones al concepto de Aprendizaje Organizacional (AO) , en cuyo estudio confluyen varias disciplinas científicas como la administración, la economía, sociología y psicología, así como su todavía insuficiente incorporación a la práctica empresarial en Cuba (Blanco: 2005,2007) , aconsejan, más que definir , señalar sus diversas aristas:

- el AO como proceso de adquisición, difusión y utilización de conocimientos útiles para la organización
- la interacción entre los 3 niveles organizacionales básicos (individuo, equipos y la entidad en su conjunto)

- la intencionalidad del AO en función de mejorar el desempeño y transformar la organización
- la orientación externa e interna del AO ( hacia una mejor relación con el entorno y hacia la organización misma)
- el contenido u objeto del AO (conocimientos, habilidades, comportamientos, valores...)

Las denominadas “organizaciones que aprenden” son resultado de concepciones y prácticas de AO efectivas, soportadas por una infraestructura tecnológica y organizativa para la apropiación, intercambio y aplicación del conocimiento en sus diversas formas y orígenes. Estas organizaciones, entre otros rasgos, poseen un hábito arraigado de mejora, prueban nuevos enfoques, ensanchan constantemente los límites del conocimiento propio y diseminan el que tienen por toda la entidad.

Corresponde a la gerencia como máxima responsable de facilitar este proceso, gestionar los valores y el clima organizacional adecuados para la búsqueda y ensayo de nuevos enfoques, la mejora de productos y procesos, la apertura al aprendizaje, la movilización y estimulación del talento creativo presente en cualquier parte de la entidad acorde con sus contribuciones a los resultados tangibles y al incremento y valorización de los intangibles.

Y ello se traduce en la implementación de prácticas tales como

- **experimentación:** la aplicación en la empresa de formas diferentes o novedosas de gestión
- **benchmarking:** el proceso de estudiar y adecuar a la gestión propia prácticas exitosas procedentes de otras entidades
- **difusión:** mecanismos de propagación e intercambio del conocimiento disponible
- **retención:** proceso de transferencia de conocimientos de quienes abandonan la entidad a quienes los reemplazan
- **actitud ante los errores:** reconocimiento y análisis de los errores para su evitación posterior

- **dominio de factores clave del éxito** : identificación y manejo eficaz de los determinantes de un desempeño exitoso en el sector de actividad
- **actualización:** el monitoreo de tendencias y variables relevantes del entorno para el desempeño en el sector de actividad de la empresa
- **capacitación:** proceso de preparación y superación de los miembros de la organización a partir de la detección de necesidades de aprendizaje
- **estimulación:** reconocimiento y premiación de las contribuciones individuales y colectivas al aprendizaje organizacional

### **Dirección Estratégica**

La Dirección Estratégica representa uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y práctica de la Administración de las últimas 5 décadas y constituye una invariante de la gerencia contemporánea, como paradigma de la interacción entre la organización y su contexto, entre la estabilidad y el cambio, entre el pensar y el actuar para crear, desde el presente, la organización del futuro.

La formación y puesta en práctica de las decisiones estratégicas, es un proceso de formulación conceptual, intuición visionaria y aprendizaje emergente, es transformación tanto como preservación, dependiente del individuo y de la interacción colectiva. Es análisis y síntesis, la combinación de un pensamiento creativo con acciones programadas, en respuesta a requerimientos actuales y potenciales del entorno y al balance de fuerzas favorables y desfavorables de la organización.

Como proceso gerencial, la DE exhibe un conjunto de etapas concatenadas que abarcan las funciones clásicas de la dirección, orientadas hacia el diseño e implementación de las decisiones estratégicas, cuyo contenido es el siguiente:

- 1) Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización y el estado deseado, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.

- 2) Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la entidad, como expresión de los resultados específicos que deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.
- 3) Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.
- 4) Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.
- 5) La retroalimentación y monitoreo de la puesta en práctica y de las premisas en que se basaron las decisiones con el consiguiente ajuste de actividades e incluso el replanteo de las decisiones.

Resulta muy difícil de “atrapar”, en una definición totalizadora, un tema tan complejo, inherente al carácter socio técnico y abierto de los sistemas organizacionales. Ello suele caracterizar las definiciones de estrategia, al enfatizar un determinado aspecto en detrimento de otras aristas. No obstante, y a pesar de la diversidad de acercamientos al tema, puede afirmarse que existe un consenso en las siguientes direcciones:

- La dirección estratégica incluye considerar tanto la organización como un sistema en sí, como al entorno del cual forma parte como subsistema. La organización a través de su estrategia se interrelaciona con dicho entorno.
- El carácter no rutinario y débilmente estructurado de las estrategias, dado que surgen nuevos eventos o nuevos comportamientos de sus variables, que condicionan nuevos enfoques y la no-repetitividad de las decisiones adoptadas con anterioridad.
- Las decisiones estratégicas implican a todo el sistema organizacional y determinan su bienestar y supervivencia.
- La adecuada implementación de una estrategia bien concebida es reflejo de una buena administración, y base para lograr y mantener una posición de liderazgo en los ámbitos donde la empresa se desempeña.

Lo más significativo en los últimos años en materia de enfoques y técnicas sobre la Dirección Estratégica resulta la introducción del Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos como un enfoque más orgánico de integración entre la formulación “clásica” de las decisiones estratégicas, su implementación y control, para alinear el desempeño de una organización y sus diferentes estratos en función de sus objetivos, estrategias, indicadores de desempeño, las acciones, y los nexos entre todas estas categorías.

De todos los enfoques gerenciales abordados en este trabajo, la Dirección Estratégica ha sido uno de los que mayor generalización ha tenido a lo largo del país, con una alta implicación de los Centros de Educación Superior. Los antecedentes de este proceso datan de 1996, donde en la búsqueda de una gestión más eficaz de gobierno en los niveles global, ramal y territorial, se comenzó a introducir a nivel nacional la Dirección por Objetivos, tratando de adecuarla a las características de nuestro contexto, enriquecida en el año 1997 con la incorporación de la Planeación Estratégica y en el año 2000, con la inclusión del tema de los Valores.

Después de una primera etapa de difusión e impulso de estos enfoques ( en la que no puede dejarse de mencionar el proceso de perfeccionamiento empresarial al amparo del DL 187), factores como falta de implicación de los niveles de base en estos procesos, formalismo y bajo compromiso con su aplicación, la carencia de un plan a mediano plazo de desarrollo del país, así como los cambios de fondo introducidos en los DL sucesores del 187, que minoraron notablemente el rol de la planeación estratégica, hicieron languidecer este proceso, no carente, por demás, de limitaciones de las propias empresas en cuanto a enfoques empleados y la ausencia o mal uso de conceptos y temas sustantivos de la estrategia (*Blanco, 2009,2010, 2011*)

Sin embargo, a mayor descentralización, como ya se afirmó con anterioridad, es evidente que la responsabilidad de los niveles de base será mayor. Todo ello exigirá mayor pensamiento y actitud estratégicas en la gerencia empresarial, que deberá acometer este proceso con mayor determinación en la medida que los cambios contextuales e institucionales tengan lugar y su responsabilidad y protagonismo en la obtención de los resultados aumente.

La gerencia deberá alinear el desempeño del sistema organizacional alrededor de las decisiones estratégicas , conformando un sistema de tareas e indicadores financieros y no financieros alrededor de los objetivos y estrategias en toda la empresa, cuyo seguimiento y cumplimiento evidencien si la organización se dirige o no hacia el logro de su visión compartida.

### **Control Interno**

Como se conoce, el enfoque contemporáneo del control interno tiene como origen el denominado informe COSO publicado en Estados Unidos en 1992, cuyo propósito fue el de definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema.

Al respecto, el control interno contemporáneo se concibe como un proceso continuo imbricado con los procesos de trabajo, y no como un conjunto de mecanismos burocráticos añadidos por encima de los mismos, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado a fin de proporcionar una seguridad razonable para el logro de objetivos relativos a la efectividad de las operaciones, la pertinencia y fiabilidad de los flujos informativos y sus resultados, en un marco de estricto apego a las normativas internas y al marco regulatorio que para la organización fija el entorno contextual.

El control interno de una organización se conforma a partir de la existencia de cinco componentes (Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión) cuya interrelación genera una sinergia como sistema integrado que interactúa con el entorno y contribuye a la autorregulación del sistema organizacional.

Entre los méritos potenciales más significativos de este enfoque (*González, 2005 y elaboración propia*) se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Visualizar la organización como sistema de flujos singulares e interdependientes de entradas, transformaciones y salidas
- ✓ Extender el concepto de control más allá de lo estrictamente contable y financiero
- ✓ El fortalecimiento de la función auditora interna y el autocontrol

- ✓ Un carácter más participativo de la función de control
- ✓ El reconocimiento explícito de la actividad de dirección, de los valores e idoneidad de los miembros de la organización y de la efectiva gestión de recursos humanos como base para el sistema de control interno (Ambiente de Control)

Recientemente fue promulgada la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba, donde se establecen los principios, componentes, conceptos y normas básicas del Control Interno, en sustitución de las Resoluciones 297 de 2003 y 13 de 2006.

En su artículo 3 se define el control interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal, el cual se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Su reelaboración está basada en un análisis crítico de las Resoluciones anteriores, el estudio de la legislación vigente sobre el tema en otros países de la región latinoamericana y de otros modelos referenciales de control interno, y el intercambio de experiencias, incorporando sugerencias y propuestas procedentes de diferentes instituciones.

Entre los aspectos a mencionar de esta Resolución están la reducción de un 42 % del número de normas (19) en relación con la anterior (35), la inclusión de principios como la fijación de responsabilidad, cargo y descargo, y de aspectos relacionados con el control interno de las TIC, así como la ampliación del componente relativo a la administración de riesgos.

Y también se destaca la intención explícita de constituir un estándar en cuanto a normas y principios de obligatorio cumplimiento, a partir de los cuales cada entidad en función de su misión, objetivos y características, diseñe e implemente su propio sistema de control interno, armonizando a través de

dicho sistema otros enfoques de gestión (de la calidad, del capital humano, etc...), cuyos contenidos respectivos deben integrarse al mismo.

Esta intención expresada en la Resolución citada, al menos en el marco conceptual, sugiere que más que una sumatoria de interfaces en paralelo de enfoques para el mejoramiento de la empresa, el asunto radica en articular sus requerimientos específicos al contexto del sistema de control interno, mediante la intersección entre sus cinco componentes y dichos requerimientos. El “qué” está claro, aunque el cómo operacionalizar dicha articulación evidentemente resulta la interrogante más compleja y acuciante, que debe ser resuelta por la propia organización de forma consistente y práctica.

Al respecto, una de las principales barreras impuestas desde el entorno regulador a la empresa se considera la existencia de un control administrativo exhaustivo procedente de diversas instituciones gubernamentales que virtualmente “le caen encima” por separado a la empresa, en cumplimiento de sus funciones de regulación.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia (*del Castillo, 2011: 13*) la existencia de múltiples “principales” que actúan de forma aislada conduce a un sistema heterogéneo de intereses y objetivos y a múltiples controles administrativos en paralelo, que crean interferencias y limitan notablemente el tiempo para el ejercicio de la dirección por los empresarios, que deberán concentrarse más en demostrar el cumplimiento de normas y procedimientos (en esencia el objetivo de este tipo de controles), que en asegurar la efectividad de sus principales procesos y resultados como empresa (control de gestión) .

Aquí es válido reiterar nuevamente la idea de que a mayor descentralización, menor interferencia externa en la gestión, pero mayor autoridad y responsabilidad de los empresarios. El fortalecimiento y utilización del control interno como proceso de autorregulación del sistema empresa deberá adquirir en esas circunstancias una mayor relevancia.

## **Consideraciones finales**

Las empresas son sistemas socio técnicos complejos en permanente interacción con un contexto multivariable e incierto, lo que imprime mayor importancia al quehacer gerencial. Moldear esa interacción para garantizar la supervivencia, el desarrollo y cumplir los objetivos propuestos, adoptando e implementando las decisiones pertinentes, no es un capricho, una moda o un patrimonio exclusivo de determinados contextos socioeconómicos.

Hacerlo es una responsabilidad indelegable de la gerencia contemporánea y para Cuba, además, expresión de la voluntad de defender y demostrar la viabilidad del camino escogido. La eficacia y competitividad que el país requiere de sus empresas estatales necesita (además de estrategias y políticas para el desarrollo, cambios en el marco regulatorio, en las concepciones sobre la dirección económica y el rol de las diferentes instituciones de la sociedad), de intangibles tales como la efectividad de la gerencia y la capacidad de mejora continua de cada empresa en particular.

En el contexto actual de transformaciones del modelo económico cubano y la implementación de los cambios correspondientes, será necesaria una reformulación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial refrendado en los DL 252 y 281 en la que se recuperen principios originales que fueron abandonados o diluidos, se reduzcan sustancialmente su contenido exhaustivo y enfoque funcional y se actualicen, amplíen o incorporen, según el caso, temas de la administración empresarial como los aquí abordados en tanto que referentes a considerar para la gestión.

En resumen, una guía para que cada empresa haga su verdadero traje a la medida, considerando sus condiciones propias, no una camisa de fuerza. En esa búsqueda, es valedero incluir otros enfoques por llegar o aquellos existentes que la gerencia considere más pertinentes y adaptables a sus condiciones. Y en ello debe tenerse en cuenta otra vieja verdad de la administración, a veces olvidada: los medios pueden ser diversos y su efectividad no sólo depende del medio en sí mismo, sino de quienes, cómo y con qué fines y valores lo utilizan.

Pero los resultados sostenidos, y sólo estos, deberán ser la demostración de que la empresa ha mejorado su gestión. Esos resultados abarcan 5 direcciones que incluyen los siguientes aspectos:

- **Capital humano:** su capacidad, rendimiento, compromiso y desarrollo en tanto individuos
- **La propia organización:** capacidades de aprender, de cambiar, de trabajar en equipo y gestionar sus procesos, de elevar su efectividad operacional
- **Clientes:** la propuesta de valor al cliente y la gestión de las relaciones con estos, así como su satisfacción, incremento y retención
- **Finanzas:** los indicadores financieros y de eficiencia económica derivados de su efectividad operacional y de su orientación al cliente
- **La sociedad:** los temas de carácter medioambiental, sociopolítico, legal y territorial

Esos resultados esperados, a su vez, han de caracterizarse por cualidades tales como:

- **Equilibrados:** no se trata de sobresalir en una dirección en detrimento de las otras. Las cinco dimensiones mencionadas son relevantes e interdependientes y la desatención o fracaso en una llevará a resultados decrecientes en el resto.
- **Duraderos:** debe asegurarse la sostenibilidad de los resultados en el tiempo, y no sólo alcanzar éxitos de corto plazo, por lo general debidos a factores coyunturales y no a la interacción efectiva y consistente entre los subsistemas de la organización y a su vez de esta con el entorno

A la gerencia empresarial cubana, investida de la autonomía necesaria y bajo las condiciones contextuales mencionadas, le corresponde la responsabilidad de lograr y sostener una empresa en constante aprendizaje, orientada al cliente, que gestiona sus operaciones a través de una red de procesos, con

una autorregulación consistente y moldea con efectividad su interacción con el cambiante entorno en función de los resultados anteriormente referidos.

## **Bibliografía**

### ***i. Del autor:***

- El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana, Revista Economía y Desarrollo No. 1, 2000, pp. 11-40
- Echevarría, D; Blanco, H.: “Apuntes sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial”, en: CEEC, La Economía Cubana en el 2001. Fundación Friedrich Ebert, 2002, pp. 41 – 48
- Estudio preliminar sobre prácticas de Aprendizaje Organizacional en empresas cubanas, en: Cuba: crecer desde el Conocimiento, Edit. Ciencias Sociales, La Habana, 2005, pp. 261-280
- Prácticas y barreras al Aprendizaje Organizacional en organizaciones empresariales Cubanas, Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de la Habana (UH), 2007, ISBN 978-959-282-067-8
- Una vez más: Factores Clave del Éxito y Estrategia Empresarial, en Revista Folletos Gerenciales, Ministerio de Educación Superior, La Habana, año XIII, No.1, enero - marzo 2009, ISSN 1726-5851, pp. 54-59
- Estrategias empresariales en Cuba: un estudio preliminar, Seminario Anual del CEEC, UH, 2010, ISBN 978-959-282-091-3
- Consultoría en Dirección Estratégica de la Empresa: recuento y nuevos retos, ponencia en el III Taller Científico del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), UH, 2011

**ii. Otra bibliografía consultada:**

- CITMA : Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento, La Habana, 2002
- Del Castillo, L: Análisis de la separación de las funciones estatales y empresariales para el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, Seminario Científico por el 48 aniversario de la Facultad de Economía de la UH, 2011
- Decretos Ley 252 y 281, Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal Cubana, Gaceta Oficial de la República de Cuba, sep. 2007
- Díaz I; Echevarría D : Análisis del proceso de Perfeccionamiento Empresarial: notas para un debate, Seminario Anual del CEEC, 2009, ISBN 978-959-282-089-0
- García A, Medina A, Nogueira D, Quintana L (2006): "Tendencias de la Gestión Empresarial relacionadas con procesos"; en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarialrelacionada-conprocesos/htm>
- González L: El control interno y el Cuadro de Mando Integral, en: Gerencia: enfoque a las oportunidades, editorial Félix Varela, La Habana, 2005, pp. 84-114
- González L.: La sostenibilidad interna de la empresa, en: Publicaciones 2006 -2007, Centro de Estudios de la Economía Cubana, UH, 2007, ISBN 978-959-282-067-8
- Pérez J, Galis-Menéndez A : El enfoque socio técnico en la reestructuración de los sistemas de trabajo, Serie Consultoría No. 13, CETED, UH, 1990

- Ramírez , J: La gestión por procesos como enfoque gerencial en entidades cubanas seleccionadas, ponencia al Seminario Anual del CEEC, junio 2011
- Resolución 60 / 11, Contraloría General de la República, Normas del Sistema de Control Interno, Gaceta Oficial de la República de Cuba, marzo 2011
- Ulrich D, Zenger J, Smallwood N: Liderazgo basado en resultados, Gestión 2000, Barcelona, 2000
- Varios : “Vísteme Despacio”, artículo publicado en Juventud Rebelde, 3 de julio de 2010